MANAGEMENT & PROSPECTIVE

Maturité digitale et capacité absorptive : déploiement d'une stratégie de transformation digitale dans une entreprise agroalimentaire

Fidel A.K. Ettien, Nathalie Peron

DANS MANAGEMENT & PROSPECTIVE 2019/3 Volume 36, PAGES 113 À 130
ÉDITIONS ASSOCIATION DE RECHERCHES ET PUBLICATIONS EN MANAGEMENT

DOI 10.3917/g2000.363.0113

Article disponible en ligne à l'adresse
https://shs.cairn.info/revue-gestion-2000-2019-3-page-113?lang=fr

CAIRN.INFO

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.

Distribution électronique Cairn.info pour Association de Recherches et Publications en Management.
Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.
Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Association de Recherches et Publications en Management | Telecharge le 13/09/2025 sur https://shs.cairn.info (IP: 105.74.131.64)

Fidel A-K ETTIEN
Consultant Formateur

Nathalie PERON
Responsable SCM
Groupe DOUX

Maturité digitale et capacité absorptive : déploiement d'une stratégie de transformation digitale dans une entreprise agroalimentaire

Introduction

Confrontées aux exigences d'un environnement d'affaires à la fois internationalisé et, conséquemment plus concurrentiel, les entreprises doivent désormais leur positionnement et leur succès aux usages des technologies de l'information et de la communication (TIC). Ces usages qui participent à une recherche quasi permanente de gains de productivité tirent avantage de la capacité absorptive de ces entreprises par rapport aux TIC. La capacité absorptive est définie par Cohen et Levinthal (1990) comme étant l'habilité à identifier, assimiler, transformer et appliquer des connaissances externes.

Transposée aux TIC, la capacité absorptive renvoie aux initiatives de tout genre visant à développer leurs usages par l'identification, l'assimilation et l'exploitation de connaissances pour soutenir l'activité d'une organisation et le positionnement concurrentiel qui en résulte (Robert et al., 2012). Cela nécessite une « transformation » des usages, des structures, voire des business modèles de l'organisation avec pour objectifs de transcender les limites structurelles et/ou remodeler le cadre d'exercice des métiers (Markus et Loebbeck, 2013 ; Hansen et Sia, 2015). Une telle transformation permet d'intégrer de manière holistique les exigences de performances individuelles et/ou collectives, avec bien souvent des enjeux sociotechniques.

La transformation digitale procède d'une « stratégie digitale » qui décline la démarche de transformation digitale, les enjeux organisationnels ainsi que les opportunités et les menaces qui lui sont

Association de Recherches et Publications en Management | Telecharge le 13/09/2025 sur https://shs.cairn.info (IP: 105.74.131.64)

associés. Le succès d'une stratégie de transformation digitale tient à la « maturité digitale » qui renvoie à l'acceptation et l'exploitation des connaissances identifiées à travers la capacité absorptive. Il s'agit, en d'autres termes, de créer les conditions pour développer, de manière systémique, des usages appropriés des technologies numériques pour (et par) l'ensemble des acteurs de l'organisation. L'intégration des capteurs dans les procédés industriels et autres processus de production participe à cette dynamique de transformation digitale, connue désormais sous le terme générique de « l'industrie 4.0 ». L'industrie 4.0 s'appuie sur l'Internet des objets, plus connu sous l'acronyme IoT (Internet of Things), dont le principe est de mettre en place des interactions entre des objets pour ensuite générer et transmettre des données sans interventions humaines. Adapté et exploité de plus en plus dans la chaine des valeurs des entreprises, le concept IoT et plus généralement la transformation digitale qui l'impulse, apparaissent désormais essentiels pour accroître la productivité des acteurs de l'entreprise, quels qu'en soient le type et le secteur d'activités.

L'article consiste en une étude exploratoire des perceptions et attentes des usagers vis-à-vis de la stratégie de transformation digitale de leur entreprise. Le terrain de cette recherche est une entreprise du secteur agroalimentaire installée dans l'Ouest de la France qui a lancé le déploiement de sa stratégie de transformation digitale à travers les installations d'élevage. L'étude propose une analyse des enjeux sociotechniques de cette stratégie digitale à travers la question de recherche « Comment réussir sa stratégie de transformation digitale ? ». Elle s'appuie sur la maturité digitale et la capacité absorptive des technologies pour analyser le cas d'une stratégie de transformation menée dans une entreprise du secteur agroalimentaire. L'article qui en résulte est structuré en quatre principaux titres : la revue de la littérature, le cadre méthodologique, les résultats et la discussion des résultats.

I. Revue de la littérature

Les organisations avant-gardistes élaborent leurs stratégies business, et partant leurs business modèles, en mobilisant des outils analytiques qui fournissent de précieuses informations pour prédire les potentielles évolutions et/ou révolutions futures dans la conduite des affaires (Robinson, 2011 ; Markus et Loebbeck, 2013 ; Pagani, 2013). Cela prend une ampleur plus importante dans un environnement où le capital informationnel (re)présente désormais des enjeux majeurs qu'impose l'adéquation entre la création de valeur et le positionnement concurrentiel des organisations. Dans cette perspective, ces organisations initient leur transformation digitale, concept qui fait référence à l'inté-

Association de Recherches et Publications en Management | Telecharge le 13/09/2025 sur https://shs.cairn.info (IP: 105.74.131.64)

gration des technologies numériques dans l'ensemble de la chaine de valeur. Les conséquences se traduisent par d'importants changements structurels et processuels dont l'objet est d'impacter positivement la qualité des biens et services. En ce sens, Hess et al. (2016) indiquent que « la transformation digitale traite des changements qu'induisent les technologies digitales dans les business modèles, ces changements étant perceptibles à travers les produits, les structures organisationnelles et/ou l'automatisation des processus » (p.124). Cette perception pose les bases holistiques de la transformation digitale, voire celle d'une stratégie digitale.

Différents travaux ont proposé une définition du concept de « stratégie digitale » avec comme constante la nécessité d'inscrire le digital au cœur même de la stratégie d'affaire et son opérationnalisation. Il s'agit, entre autres, d'une forte intégration du digital dans la structure même des biens et services proposés, à un tel point qu'il devient de plus en plus difficile de les démêler (Orlikowski 2009 ; Bharadwaj et al., 2013). Cette perception conduit d'ailleurs certains auteurs à suggérer le concept de « Digital Business Strategy » (Markus et Loebbecke, 2013 ; Bharadwaj et al., 2013 ; Hansen et Sia, 2015 ; Pagani, 2013 ; Burgelman et Grove, 2007) pour intégrer de manière native la stratégie digitale à la stratégie business. Sans occulter les préceptes d'une telle intégration du digital à la stratégie business, Hess et Singh (2017) abordent la stratégie digitale en mettant en avant le besoin de transformation des organisations. Cette logique privilégie la « portée de la stratégie digitale » (Bharadwaj et al., 2013) qui repose sur le besoin de plus en plus affirmé de la création de valeur en mobilisant les potentialités du digital pour une meilleure adéquation des biens et services aux usages et autres exigences qu'imposent l'environnement et l'écosystème des affaires.

Ainsi, à défaut d'une définition consensuelle formelle, la stratégie digitale peut être abordée à travers son objet, à savoir « la transformation digitale » qu'elle impulse au point d'être assimilée à la « stratégie (de transformation) digitale » (Mithas et al., 2013 ; Singh et Hess, 2017). Elle intègre à la fois l'orientation d'une dynamique « business » et les usages technologiques attendus d'une stratégie TIC. MacDonald (2015) rappelle d'ailleurs que le digital est bien plus qu'une simple automatisation et intégration de capteurs, et qu'en conséquence, la stratégie digitale se doit d'être simplifiée en restant sur les fondamentaux de la stratégie : fixer une direction, mobiliser et organiser les ressources pour atteindre les objectifs.

Il convient, à ce stade, de distinguer la stratégie digitale de la stratégie TIC comme la rappellent Bharadwaj et

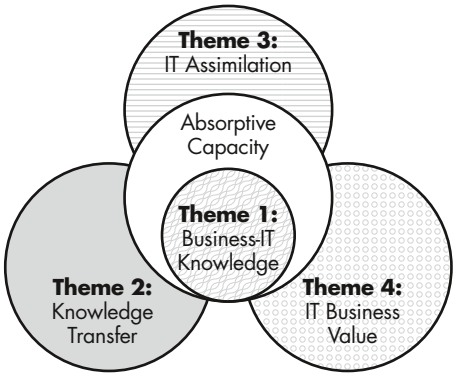
Association de Recherches et Publications en Management | Telecharge le 13/09/2025 sur https://shs.cairn.info (IP: 105.74.131.64)

al.(2013). En effet, si la stratégie digitale est intégrée de manière native à la stratégie business, la stratégie TIC consiste à sélectionner les ressources technologiques, en faire l'acquisition et les mettre à disposition des usagers. De ce point de vue, la stratégie TIC procède d'une logique fonctionnelle avec comme conséquence un besoin d'alignement sur la stratégie business, largement évoqué dans la littérature académique. Le modèle d'alignement stratégique (SAM[1]) proposé par Henderson et Venkatramen (1993) a d'ailleurs été analysé sous différents angles dans un contexte professionnel. Les travaux sur le « jobfit » (Goodhue et Thompson, 1995 ; Shaw et Gupta, 2004) qui établissent une synergie entre les TIC et les exigences de performance métiers participent, dans une moindre mesure, à cette nécessité d'adéquation des usages des technologies aux métiers.

De ces différents apports, il apparaît que l'intérêt conceptuel de la stratégie digitale réside bien plus dans sa capacité à développer les performances de l'humain pour lui permettre d'atteindre les objectifs fixés par la stratégie business (MacDonald, 2015). En effet, la stratégie digitale implique, non seulement la capacité des parties prenantes à accepter les changements fonctionnels et/ou structurels induits, mais aussi et surtout, elle est porteuse de nouveaux usages dans la définition et l'opérationnalisation de la stratégie d'affaires. Ainsi, la stratégie digitale d'une organisation doit son succès à sa capacité à créer et maintenir un isomorphisme entre le capital informationnel et la valeur attendue par les parties prenantes. Cela passe, entre autres, par l'acquisition et le développement de compétences internes, la mise en place d'organisations agiles voire adaptatives, l'appropriation de connaissances internes et/ou externes issues des « best practices » sectoriels, la réingénierie des processus pour inscrire chacune des parties prenantes dans la dynamique de la stratégie digitale.

Ce rôle procède de la capacité absorptive et de la maturité digitale d'autant que non seulement il implique désormais les usagers dans la sélection et l'exploitation des ressources technologiques mais aussi et surtout, il inscrit le capital

Figure 1 : Thématiques « capacité absorptive et SI »



(Source : Roberts et al., 2012)

1 SAM : Strategic Alignment Model

Association de Recherches et Publications en Management | Telecharge le 13/09/2025 sur https://shs.cairn.info (IP: 105.74.131.64)

informationnel au cœur même de la stratégie d'affaires. Ce positionnement met en avant le rôle central de la stratégie digitale, avec en perspective une réelle orientation business qui a d'ailleurs fait l'objet de différents travaux académiques mobilisant la capacité absorptive comme cadre théorique et dont les principales thématiques de recherche sont récapitulées dans figure 1.

La problématique traitée dans la présente étude, à savoir la stratégie digitale et ses effets sociotechniques, se rattache principalement à la thématique 3 (pour les usages technologiques), et à la thématique 4 pour la création de valeur.

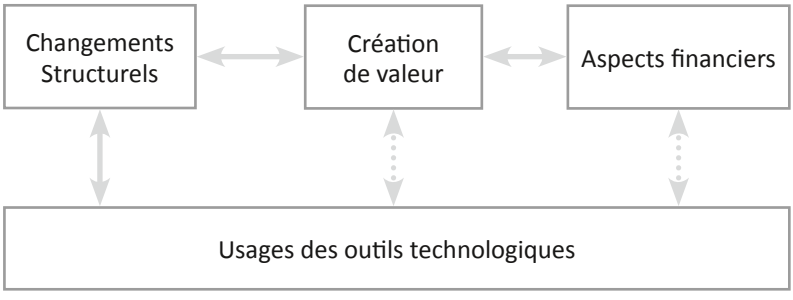
Si la transformation digitale s'avère être désormais une nécessité, voire une priorité majeure pour toute organisation, il convient de bien préparer les acteurs à intégrer la sociologie des usages, l'accepter et se l'approprier (Kotter, 2015 ; Diard, 2016). Cela passe par l'identification des ressources appropriées, la mise en place de structures organisationnelles capables d'en faire une exploitation optimale pour réussir le « digital business strategy » et participer ainsi à la création de valeur (Bharadwaj et al., 2013 ; Pagani, 2013). Pour intégrer cette perspective, Matt et al. (2015) proposent un cadre conceptuel qui permet d'analyser la stratégie de transformation digitale à travers quatre dimensions :

- les usages des outils technologiques,
- la valeur créée,
- les changements structurels et processuels liés aux opérations,
- les aspects financiers.

Les potentielles relations entre ces quatre dimensions sont illustrées ci-dessous.

Sur ce schéma, la dimension « usages des outils technologiques » fait référence à la capacité de l'organisation à identifier, adapter et appliquer des connaissances liées aux outils digitaux pour accroitre les performances d'affaires. Ce, d'autant plus que le digital

Figure 2 : Dimensions clés d'une stratégie digitale (adaptée Hess et al. 2016)



Association de Recherches et Publications en Management | Telecharge le 13/09/2025 sur https://shs.cairn.info (IP: 105.74.131.64)

est désormais perçu comme un catalyseur d'innovation tant pour la conception, la réalisation, la distribution et l'exploitation de biens et services (Hess et al., 2016). En effet, qu'ils soient disruptifs ou non, les usages des outils technologiques sont porteurs d'innovations résultant de l'agrégation de connaissances internes et/ou externes qui impactent tant les individus que les business modèles (Porter et Siggelkow, 2008 ; Pagani, 2013 ; Markus et Loebbeck, 2013 ; Pavlou et El Sawy, 2010). Le succès de ces usages procède, d'un point de vue conceptuel, de la capacité absorptive dont la définition est rappelée dans les pages précédentes (Cohen et Levinthal, 1990), ce concept ayant fait l'objet de récents travaux académiques (Caragliu et Nijkamp, 2012 ; Roberts et al., 2012 ; Robinson, 2011).

La dimension « changements structurels » concerne les changements constatés dans les structures organisationnelles, les processus ainsi que l'ensemble des compétences nécessaires pour exploiter les nouveaux outils digitaux. Ces changements procèdent aussi bien de la nécessaire réingénierie des processus et pratiques fonctionnelles pour intégrer l'incursion du digital dans les opérations et autres processus de production. Cette dimension porte en elle une part des changements organisationnels liés aux usages des technologies de l'information et surtout des transformations « métiers » au point de nécessiter un accompagnement des usagers (Orlikowski et Bariey, 2001 ; Reddy et Reinartz, 2017 ; Baldassari et Roux, 2017).

La dimension « création de valeur » renvoie à la prise en compte des centres d'intérêts et/ou autres facteurs motivationnels des parties prenantes (Kristof-Brown et Stevens, 2001 ; Shaw et Gutpa, 2004 ; MacDonald et Ryall, 2004). Il importe, à ce stade, de mettre en relief l'aspect relatif et la variabilité de la notion de valeur, tant elle reste assujettie aux perceptions des parties prenantes. En effet, la notion de valeurs (par exemple) pour les salariés tient au « jobfit » (Goodhue et Tompson, 1995) qui surlignent l'adéquation des caractéristiques du poste de travail aux préférences et/ou centres d'intérêts du salarié. Cette subtile congruence entre le niveau souhaité des caractéristiques et leur concrétisation se traduit en facteurs motivationnels, synonymes de création de valeurs (Shaw et Gutpa, 2004). Ainsi, dans le contexte de la stratégie digitale, la création de valeur relève des changements induits par l'introduction du digital à tous les chainons de la « business chain » et dont les conséquences sont perceptibles sur la nature même des biens et services ainsi que les usages qui en sont faits par les parties prenantes (Tafti et al., 2013 ; Peppard et Rylander, 2006 ; Markus et Loebbeck, 2013 ; MacDonald, 2004 ; Mithas et al., 2013).

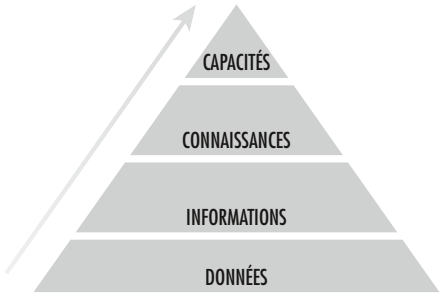
Association de Recherches et Publications en Management | Telecharge le 13/09/2025 sur https://shs.cairn.info (IP: 105.74.131.64)

La dimension « aspects financiers » de la stratégie digitale met en évidence les moyens nécessaires pour supporter à la fois les coûts de la transformation digitale et ceux des actions nécessaires pour réaliser le business modèle qui en résulte (Hess et al., 2016). En effet, la définition d'une stratégie digitale emmène à (re)conceptualiser les usages et le rôle assigné aux TIC dans un environnement professionnel où désormais la création de valeur s'avère substantielle (Sambamurthy et al., 2003 ; Belvedere et al., 2013 ; Wang, 2010). Dans cette perspective, la stratégie de transformation digitale se doit d'être holistique en impliquant tous les acteurs de l'organisation. Ainsi, en développant et/ou en exploitant sa capacité absorptive des technologies, l'organisation stimule la synergie des usages et sa stratégie d'affaire pour créer des avantages compétitifs (Reddy et Reinartz, 2017 ; Hess et al., 2016 ; Matt et al., 2015 ; Bharadwaj et al., 2013 ; Chaffey, 2010 ; Pavlou et El-Sawy, 2006 ; Porter et Siggelkow, 2008).

Les « objets connectés » ou encore « internet des objets » décliné sous l'acronyme IoT[2] participe à la stratégie de transformation digitale. Il consiste à agglomérer des objets et/ou machines au sein d'une communauté collaborative avec pour objectifs de générer et transmettre des données sans interventions humaines (Kocsi et Olah, 2017 ; Szozda, 2017).

Les IoT participent aux quatre dimensions clés d'une stratégie digitale telles qu'évoquées dans le modèle proposé par Hess et al.(2016). En effet, en tant qu'outils technologiques, les usages qui sont faits des IoT induisent (et/ou dépendent) des changements structurels intégrant la perspective de création de valeur en mobilisant des ressources financières appropriées à la hauteur des enjeux stratégiques. Le principe majeur des IoT consiste en la collecte de données qui sont ensuite transformées en informations, puis en connaissances pour développer les capacités des acteurs. Cette structuration se rapproche du modèle (DIKW [3]) de la pyramide des connaissances (Ackoff, 1989) adaptée comme suit.

Figure 3 : Pyramide des connaissances (adaptée Ackoff, 1989)



2 IoT = Internet of Things
3 DIKW : Data, Information, Knowledge, Wisdom

Association de Recherches et Publications en Management | Telecharge le 13/09/2025 sur https://shs.cairn.info (IP: 105.74.131.64)

Selon le contexte et en fonction des capacités requises, l'exploitation des informations et connaissances acquises peut être faite soit par l'humain, soit par un « système cyber-physique » (CPS)[4], soit par des interactions entre « Humains et robots » dans le cadre de la cobotique[5], les objectifs visés étant de surveiller, contrôler et maîtriser les systèmes de production. Les références à ces usages sont évoquées comme étant la « 4ème révolution industrielle », ou encore « industrie 4.0 » dont l'objet est de générer des gains de productivité conséquents et accroitre les performances d'affaires par l'exploitation du digital (Baldassari et Roux, 2017 ; Kocsi et Olah, 2017 ; Marjanovic et al. 2017 ; Caragliu et Nijkamp, 2012 ; Hess et al., 2016). Dans le secteur agroalimentaire, cela s'avère particulièrement important, tant pour une bonne maîtrise de la traçabilité que pour répondre aux exigences de qualité à tous les niveaux de la « business Chain ».

Ainsi déclinée, la stratégie (de transformation) digitale et ses conséquences sur les performances d'affaires suscitent un intérêt majeur pour le positionnement et la recherche d'avantages concurrentiels. Pour la suite de cette étude exploratoire visant à examiner la problématique majeure « Comment réussir sa stratégie de transformation digitale ? », seules les deux dimensions « création de valeur » et « Usages technologiques » sont traitées.

2. Méthodologie et terrain de l'étude

La démarche méthodologique adoptée pour cette étude se veut abductive (Thiétart et al, 2014) et il importe de rappeler qu'il s'agit d'une étude cas (Yin, 2008). Elle s'appuie sur une méthode qualitative avec comme objectif d'explorer l'importance à accorder à la « capacité absorptive » et à la « maturité digitale » d'une organisation pour réussir une stratégie digitale. L'étude se propose d'analyser par la même occasion les facteurs jugés pertinents par les usagers pour justifier le succès des changements induits par la transformation digitale. De ce point de vue, la posture adoptée pour cette étude se veut interprétativiste.

Le terrain de l'étude porte essentiellement sur la partie élevage d'un groupe agroalimentaire basé dans l'ouest de la France. Depuis quelques années, ce groupe a initié différents projets dans le cadre de sa stratégie digitale pour s'inscrire dans la dynamique de « l'industrie 4.0 ». La gestion des espaces et activités d'élevage ainsi que la maî-

4 CPS (Cyber-Physical System) : collaboration entre éléments informatiques pour gérer des entités physiques
5 Cobotique : interactions (directes ou téléopérées) entre Humain et robots

Association de Recherches et Publications en Management | Telecharge le 13/09/2025 sur https://shs.cairn.info (IP: 105.74.131.64)

trise de l'alimentation des animaux font partie de ces projets dits stratégiques car ils sont de potentielles sources de différentiation. L'étude s'appuie sur une évaluation ex-post de ces projets pour analyser les perceptions et l'adhésion des usagers à la stratégie digitale.

La collecte des données a été réalisée par l'administration d'un questionnaire qui a ensuite été complété par des entretiens semi-directifs (menés en face à face) auprès d'un échantillon de trente (30) salariés. La constitution de l'échantillon a été faite sur la base d'un choix raisonné qui tient compte à la fois du poste tenu dans le nouvel environnement technologique, mais aussi du périmètre d'activités couvert par les différents projets initiés dans le cadre de la transformation digitale.

La méthode d'analyse des correspondances multiples (ACM[6]) a été mobilisée pour l'analyse des données (Evrard et al., 2009 ; Pupion, 2012). Encore connue sous l'acronyme CATPCA[7], cette méthode permet d'analyser, selon Evrard et al. (2009), « la structure d'un ensemble de variables en partant d'un tableau représentant les profils de réponses d'interviewés aux modalités d'un ensemble de variables qualitatives » (p449).

Le traitement des données a été effectué avec l'outil SPSS en mobilisant le codage optimal après avoir assigné des valeurs numériques aux modalités des différentes variables. Par ailleurs, pour cette étude exploratoire, le choix est fait de privilégier une « spécification à priori » (Thiétart et al, 2014) pour travailler uniquement sur deux dimensions clés de la stratégie digitale, à savoir les usages et la création de valeurs.

3. Résultats et interprétations

Les résultats de L'ACM réalisée avec SPSS pour sur l'ensemble des observations confirment la validité interne des construits. En effet, les indices respectifs Alpha de Cronbach (0,94 et 0,91) des deux dimensions étant supérieures à 0,7 sont bien au-delà des limites attendues d'une étude exploratoire. Ainsi, le test du coefficient (⊠) de Cronbach permet de conclure à la fiabilité et la validité interne des échelles ainsi qu'à leur capacité à reproduire de bons résultats dans d'autres contextes d'utilisation.

Par ailleurs, sur ce tableau récapitulatif, il ressort également que les valeurs propres associées à chacune des dimensions sont très largement supérieures à 1 et respecte ainsi le critère

6 ACM : Analyse des Correspondances Multiples
7 CATPCA : CATegorical Principal Components Analysis

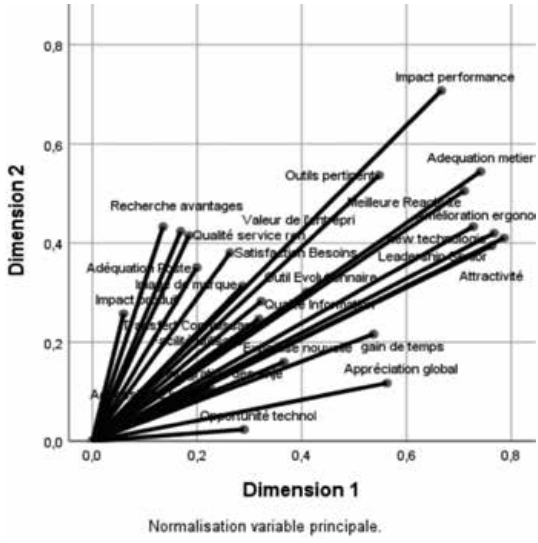
Association de Recherches et Publications en Management | Telecharge le 13/09/2025 sur https://shs.cairn.info (IP: 105.74.131.64)

Tableau 1 : récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance représentée		
		Total (Valeur propre)	Inertie	% de la variance
1	0,943	10,557	0,422	42,227
2	0,916	8,308	0,332	33,233
Total		18,865	0,755	
Moyenne	0,931[a]	9,432	0,377	37,73

a. La moyenne alpha de Cronbach est basée sur la valeur propre

Figure 4 : Mesures de discrimination



de Kaiser. De plus, le pourcentage de variance totale expliquée par les deux dimensions factorielles (75,5%) est satisfaisant conformément aux travaux de Hair et al.(1995) qui fixent le seuil minimum d'acceptabilité autour de 50%.

Les mesures de discrimination analysées sur les deux dimensions donnent des valeurs en deçà de 0,100 pour les variables démographiques (Sexe, niveau d'études, ancienneté dans le poste). Dans le contexte de la présente étude, l'interprétation faite de ces valeurs conduit à admettre une incidence faible des variables démographiques

Association de Recherches et Publications en Management | Telecharge le 13/09/2025 sur https://shs.cairn.info (IP: 105.74.131.64)

sur les perceptions des personnes interrogées vis-à-vis de la stratégie digitale.

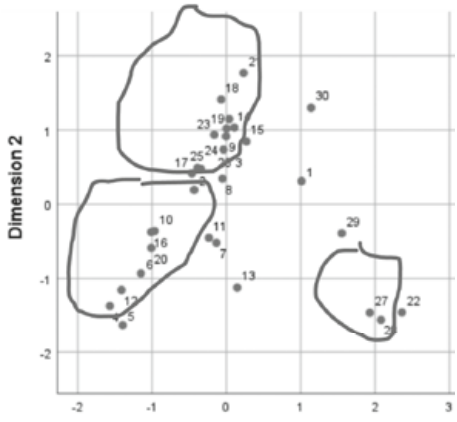
Les mesures de discrimination obtenues à partir des contributions factorielles (score loadings) permettent de déterminer les variables fortement corrélées entre elles et qui participent à la formation des deux dimensions factorielles retenues pour cette étude.

L'analyse des variables significativement corrélées entre elles et qui contribuent à la formation de la dimension 1 permettent d'interpréter cette dimension factorielle comme étant celle correspondant aux « usages technologiques ». De même les variables significativement corrélées entre elles et qui contribuent à la formation de la dimension 2 permettent d'interpréter cette dimension factorielle comme étant celle de la « création de valeur ». Ces facteurs ont été renommés ainsi pour la suite de l'étude et ce, en conformité avec le modèle théorique de la stratégie de transformation digitale qui sert de cadre à cette étude.

L'analyse des dispersions de l'ensemble des observations (après normalisation des variables principales) fait ressortir des groupes homogènes d'usagers comme indiqué ci-dessous :

- Deux nuages d'observation relativement denses avec des effets positifs respectivement sur chacun des deux axes factoriels. Cela confirme la convergence des perceptions quasi homogènes des répondants vis-à-vis de la stratégie digitale, tant pour la création de valeurs que pour leurs usages des technologies.
- Un nuage significatif d'observations affichant des effets négatifs sur les deux axes. Cela traduit une réticence de certains acteurs par rapport aux changements induits par la stratégie de transformation digitale et les usages qui en résultent.
- Quelques observations extrêmes (4) qui se démarquent des groupes homogènes mais qui ne remettent pas en cause les tendances générales relevées ci-dessus.

Figure 5 : Mesures de dispersion
(Après normalisation des variables)



Au total, les résultats ci-dessus permettent de conclure que dans l'ensemble, les

Association de Recherches et Publications en Management | Telecharge le 13/09/2025 sur https://shs.cairn.info (IP: 105.74.131.64)

usagers sollicités pour cette étude exploratoire manifestent un intérêt pour la stratégie digitale tant pour les « usages technologiques » innovants qui en résultent que pour la « création de valeur ». Ces résultats mettent également en exergue des attentes diverses qu'il convient d'intégrer dans l'opérationnalisation de la transformation digitale pour atténuer les potentielles réticences.

4. Discussions des résultats

Cette étude a consisté à examiner la problématique « Comment réussir sa stratégie de transformation digitale » en explorant le cas d'une entreprise agroalimentaire. Les résultats obtenus portent uniquement sur deux (des quatre) dimensions de la stratégie digitale, à savoir la « création de valeur » et les « usages technologiques ». Les discussions des résultats sont donc circonscrites à ces deux seules dimensions de la stratégie digitale.

4.I. Usages des outils numériques

Les usages étant la base même du succès d'une stratégie digitale, il s'avère important d'identifier et maitriser les facteurs et autres paramètres qui en sont les déterminants. Sur ces aspects, cette étude a mis en exergue l'importance que les usagers accordent aux facteurs tels que l'ergonomie, la facilité d'utilisation et l'attractivité des outils. Quelques propos recueillis auprès des utilisateurs lors des entretiens complémentaires en témoignent : « que du positif : rapidité, disponibilité des informations » ; « c'est facile, ça va vite et ça fonctionne bien » ; « rapidité d'exécution, ergonomie de l'outil de travail ». Ce premier niveau de résultats sur la qualité des équipements technologiques et les facteurs essentiels pour justifier leur appropriation confortent tous les travaux académiques sur le sujet et apparait comme une base pour le succès de la stratégie de transformation digitale.

Dans le secteur agroalimentaire objet de cette étude, les exigences de plus en plus fortes du marché, tant en termes de traçabilité, d'hygiène alimentaire, de préoccupation pour le bien-être animal que pour la qualité des produits, induisent la nécessité de conjuguer les capacités de l'humain à la fiabilité de l'outil digital. En ce sens, les usages du digital permettent de concevoir des produits conformes aux normes sectorielles, les réaliser, les contrôler et les distribuer dans les délais impartis. Dans le cas spécifique du terrain de cette étude, les données collectées à travers l'IoT offrent des possibilités de contrôle et d'optimisation de la production ainsi qu'un cadre de surveillance des installations d'accouvage pour garantir la qualité des produits.

Association de Recherches et Publications en Management | Telecharge le 13/09/2025 sur https://shs.cairn.info (IP: 105.74.131.64)

Sous un autre angle, les usages des outils numériques mis à disposition dans le cadre de la stratégie digitale conduisent à collecter, par le biais de l'IoT, des données massives plus connues sous le terme générique de Big data. Le traitement et l'exploitation de ces données permet de disposer d'un capital informationnel, source de connaissances, pour soutenir les systèmes de décision et la conduite des affaires. Dans l'agroalimentaire et plus particulièrement dans le secteur de l'élevage, ce capital informationnel s'avère essentiel non seulement pour mettre en œuvre une analyse tendancielle et prospective de l'environnement d'affaires, mais aussi et surtout, pour soutenir l'humain dans l'exercice de son métier. Les propos recueillis auprès des utilisateurs confortent cette dynamique : « toutes les données sont centralisées, cela facilite l'analyse », « visibilité des informations sur l'ensemble des sites ».

Par ailleurs, au-delà du sentiment d'urgence lié aux exigences sectorielles et à la recherche d'un meilleur positionnement concurrentiel pour l'entreprise, les usagers se sont très vite sentis responsabilisés et mis en confiance pour l'appropriation de leur nouvel environnement de travail. A ce stade, il convient de relever encore une fois le rôle majeur de l'encadrement et de l'équipe projet qui ont facilité le partage de sens en mettant en avant les opportunités et menaces pour communiquer autour de la stratégie digitale et son impact sur l'entreprise.

Enfin, lors de la mise en œuvre de la stratégie digitale, l'option prise pour une approche incrémentale qui a consisté à la rendre opérationnelle sur des unités homogènes (dont l'accouvage, objet de la présente étude) a permis de produire des résultats visibles dans des délais raisonnables et immédiatement exploitables. Cette approche incrémentale a contribué à conforter les optimistes, rallier les indécis avant de convaincre et rassurer les plus sceptiques des usagers. Ainsi, elle s'est avérée déterminante pour stimuler, motiver et mobiliser l'ensemble des parties prenantes autour de la transformation digitale, tant en ce qui concerne une unité qu'à l'échelle de l'entreprise.

4.2. Création de valeur

En termes de création de valeur, l'étude a fait ressortir que les utilisateurs ont bien perçu le rôle prépondérant assigné aux outils digitaux dans l'exercice de leurs métiers. Les fortes valeurs contributives des construits tels que le gain de temps, la pertinence des outils digitaux et leur adéquation aux besoins métiers confortent le fait que les utilisateurs ont bien intégré les enjeux de la stratégie digitale. En effet, comme en témoignent les propos recueillis auprès de certains d'entre eux lors des entretiens complémentaires, « gain

Association de Recherches et Publications en Management | Telecharge le 13/09/2025 sur https://shs.cairn.info (IP: 105.74.131.64)

de temps », « tout à portée de main », « efficacité », « échange d'informations rapides avec le reste de l'équipe », les effets induits de la stratégie digitale sont perçus positivement. Ainsi l'accessibilité et la disponibilité de l'information tant pour le contrôle que la gestion des animaux sont appréciés comme une source de création de valeur.

Par ailleurs, la pertinence des outils digitaux et leur adéquation aux besoins métiers ont été jugées comme des facteurs motivationnels, et partant des sources de création de valeur pour les usagers. Ces postures ont été confortées par l'implication de l'équipe managériale et sa capacité à communiquer sur les enjeux liés à la création de valeur. Sur ces points, les propos recueillis auprès de certains des utilisateurs lors des entretiens complémentaires sont éloquents : « mise à jour en temps réel des indicateurs », « informations utiles accessibles au même endroit », « liaison avec d'autres outils », « tableaux de bord disponibles », « traçabilité ». Ces résultats obtenus dans des délais relativement courts procèdent, encore une fois, de l'option prise pour une approche incrémentale qui a permis de produire des livrables immédiatement exploitables pour servir d'exemples.

Un autre aspect de la création de valeur concerne les consommateurs qui sont notoirement reconnus pour être désormais très volatiles dans un environnement d'affaires de plus en plus complexe dominé à la fois par la chrono-compétition et des exigences de qualité multiformes. En effet, l'imprédictibilité de l'environnement d'affaires incite les organisations à appréhender leurs challenges de compétitivité et de positionnement concurrentiel par le digital en intégrant de manière native les préoccupations du consommateur au cœur même de leur stratégie d'affaires au point d'en faire une « Digital Business Strategy ». Dans un tel contexte, les leviers de la création de valeur passent par le collaboratif et surtout une agrégation des informations et connaissances susceptibles de développer la capacité individuelle et organisationnelle à répondre aux attentes des consommateurs. Les propos recueillis auprès de certains des utilisateurs « échanges d'informations rapides avec le reste de l'équipe », « informations utiles accessibles au même endroit », « tableaux de bord disponible » confortent l'intérêt porté à cette dynamique qui vise à ancrer le numérique dans la culture dans de l'entreprise.

Au total, les résultats de cette étude exploratoire montrent que le partage de sens bien mené par l'implication de l'équipe managériale et la communication autour des enjeux de la stratégie de transformation digitale de leur entreprise a permis de mobiliser les parties prenantes. Cette communication et le fait d'avoir assez vite responsabilisé les différentes parties prenantes ont eu

Association de Recherches et Publications en Management | Telecharge le 13/09/2025 sur https://shs.cairn.info (IP: 105.74.131.64)

pour de créer un climat de confiance favorable au déploiement de la stratégie de transformation digitale. Par ailleurs, l'option prise pour une approche incrémentale a permis d'obtenir des résultats visibles et immédiatement exploitables pour conforter les optimistes, rallier les indécis avant de convaincre et rassurer les plus sceptiques des usagers, participant ainsi à l'ancrage progressif du numérique dans la culture de l'entreprise. Ainsi, la problématique de cette étude de cas « Comment réussir sa stratégie de transformation digitale » trouve des éléments de réponses sur le terrain de cette entreprise agroalimentaire.

Conclusion et perspectives

Les résultats obtenus de cette étude exploratoire font ressortir que l'engouement autour d'une stratégie digitale procède de l'implication et du rôle moteur de la direction de l'entreprise. Ainsi, dans la continuité de la présente étude, les dispositifs et structures d'accompagnement à l'appropriation de la stratégie digitale, synonymes d'impulsion à la maturité digitale pour les parties prenantes et du développement de la capacité absorptive de l'organisation apparaissent comme une perspective intéressante à analyser.

La création de valeur est apparue comme un élément moteur pour inciter les acteurs de l'organisation à s'approprier la stratégie de transformation digitale. Cela ressort surtout à travers la synergie métier et les gains de productivité perçus par les usagers. Dans le prolongement de la présente étude, il peut s'avérer intéressant de revisiter le « JobFit » pour apprécier notamment l'adaptabilité des outils digitaux aux métiers et aux postes de travail dans une approche prospective.

Les aspects financiers d'une stratégie de transformation digitale peuvent s'apprécier à travers les parts de marchés et partant, les résultats de l'activité commerciale de l'entreprise. Même si cet aspect semble difficile à traiter au regard de l'accessibilité aux données, il n'en reste pas moins une perspective intéressante à décliner lors d'une prochaine étude dans le prolongement de la présente.

Le déploiement d'une stratégie digitale se traduit par de fortes incidences sur les structures organisationnelles. Ces changements structurels participent à la nécessité d'une meilleure réactivité et/ou d'une capacité d'anticipation individuelles et collectives pour faire face à la concurrence de plus en plus organisée. Dans un environnement d'affaires désormais très imprévisible, il peut s'avérer intéressant d'analyser à une échelle plus large la capacité de l'organisation à tirer avantage de sa transformation digitale pour développer l'agilité et la

Association de Recherches et Publications en Management | Telecharge le 13/09/2025 sur https://shs.cairn.info (IP: 105.74.131.64)

réactivité de ses équipes dans une perspective de création de valeur.

La stratégie digitale conduit, entre autres, à collecter des données massives, plus connues sous le terme générique de Big data. L'exploitation de ces données massives permet de disposer d'un capital informationnel, source de connaissances, pour soutenir le système de décision et la conduite des affaires. Compte de leurs tailles, le stockage et le traitement de ces données se font bien souvent via le Cloud Computing pour ses propriétés de scalabilité. Se posent alors des problématiques de sécurité des données et surtout de continuité d'activité qui peuvent être intéressantes à traiter dans le cadre d'une future étude.

A travers les usages de IoT[8], couplés avec les systèmes de gestion des processus industriels, encore connus comme étant le « Manufacturing Execution System » (MES), la stratégie digitale permet de collecter en temps réel des données sur le fonctionnement des unités de production sans intervention humaine. Cela participe à la dynamique de l'industrie 4.0 qui offre des possibilités de contrôle et d'optimisation de la production ainsi qu'un cadre de surveillance de la traçabilité et de la qualité des produits. L'impact de l'industrie 4.0 sur les métiers peut s'avérer intéressant à analyser dans une logique prospective, avec un focus sur la cobotique, synonyme des interactions (directes ou téléopérées) entre Humains et robots.

En définitive cette étude exploratoire ouvre des perspectives de recherche sur différents axes qui vont permettre d'identifier les facteurs de succès d'une stratégie digitale, analyser ses effets socio-technologiques et traiter de la prospective des métiers comme effets induits.

Références bibliographiques

Ackoff, R.(1989). From data to wisdom. Journal of Applied Systems Analysis, 16, 3-9.

Baldassari, P. et Roux, J.D. (2017). Industry 4.0: Preparing for the Future of Work. People Strategy, 40(3), 20-23.

Belvedere, V., Grando, A., Bielli, P. (2013). A quantitative investigation of the role of information and communication technologies in the implementation of a product-service system. International Journal of Production Research, 51(2), 410–426.

Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A., Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. MIS Quarterly, 37(2), 471-482.

Burgelman, R. A., Grove, A. S. (2007). Let Chaos Reign, Then Rein in Chaos Repeatedly: Managing Strategic Dynamics for Corporate Longevity. Strategic Management Journal, 28, 965-979.

8 IoT : Internet Of Things

Association de Recherches et Publications en Management | Telecharge le 13/09/2025 sur https://shs.cairn.info (IP: 105.74.131.64)

Caragliu, A., Nijkamp, P. (2012). The impact of regional absorptive capacity on spatial knowledge spillovers: the Cohen and Levinthal model revisited. Applied Economics, 44, 1363–1374.

Chaffey, D. (2010). Applying Organisational Capability Models to Assess the Maturity of Digital-Marketing Governance. Journal of Marketing Management, 26(3), 187-196.

Cohen, W., M. et Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. Administrative Science Quarterly, 35(1), 128-152.

Diard, C. (2016). Approfondissement de la notion d'expérience passée comme facteur individuel d'acceptation de la vidéo-protection au travail. Management & Avenir, 88, 83-103.

Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (Dir). (2009). Market, Fondements et méthodes des recherches en marketing (4e éd.). Dunod, Paris

Goodhue, D., L. et Thompson, R., L. (1995). Task-Technology Fit and Individual Performance. MIS Quarterly, June, 213-233.

Hair, J.F, Anderson, R.E., Tatham, R.L. et Black, W.C. (1995). Multivariate Data Analysis with Readings (4th ed.). Prentice Hall, New York.

Hansen, R. et Sia, S., K. (2015). Hummel's Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned. MIS Quarterly Executive, 14(2), 51-66.

Henderson J.C. et Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. IBM Systems Journal, 38(2/3), 472-484.

Hess, T., Matt, C., Benlian, A. et Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. MIS Quarterly Executive, 15(2), 123-139.

Kristof-Brown AL et Stevens CK. (2001). Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter. Journal of Applied Psychology, 86, 1083-1095.

Kocsi, B. et Olah, J. (2017). Potential Connections of Unique Manufacturing And Industry 4.0. LogForm, 13(4), 389-400.

Kotter, J. (2015). Conduire le changement, feuille de route en huit étapes. Pearson, Paris.

MacDonald, G. et Ryall, M. (2004). How Do Value Creation and Competition Determine Whether a Firm Appropriates Value?. Management Science, 50(10), 1319-1333.

MacDonald, M. (2015). What is a digital strategy?. Accenture, Blog Digital Talk, https://www.accenture.com/us-en/blogs/blogs-digital-what-is-digital-strategy

Markus, M., L. et Loebbeck, C. (2013). Commoditized Digital Processes And Business Community Platforms: New Opportunities And Challenges For Digital Business Strategies. MIS Quarterly, 37(2), 649-653.

Marjanovic, U., Lalic, B., Deli, M. et Tasic, N. (2017). Industry 4.0: Evidence from Transitional Economy. International Journal of Global Business, 10(1), 26-36.

Matt, C., Hess, T. et Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. Business & Information Systems Engineering, 57(5), 339-343.

Mithas S., Tafti, A. et Mitchell, W. (2013). How A Firm's Competitive Environment And Digital Strategic Posture Influence Digital Business Strategy. MIS Quarterly, 37(2), 511-536.

Orlikowski, W. (2009). The Sociomateriality of Organisational Life: Considering Technology in Management Research. Cambridge Journal of Economics, 34, 125-141.

Orlikowski, W.,J, et Bariey, S. R. (2001). Technology And Institutions: What Can Research On Information Technology And Research On Organizations Learn From Each Others ?. MIS Quatrterly, 25(2), 145-165.

Pagani M. (2013). Digital Business Strategy And Value Creation: Framing The Dynamic Cycle Of Control Points. MIS Quarterly, 37(2), 617-632.

Association de Recherches et Publications en Management | Telecharge le 13/09/2025 sur https://shs.cairn.info (IP: 105.74.131.64)

Pavlou, P. A. et El Sawy, O. A. (2010). The 'Third Hand': IT Enabled Competitive Advantage in Turbulence through Improvisational Capabilities. Information Systems Research, 21(3), 443-471.

Pavlou, P. A. et El Sawy, O. (2006). From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments: The Case of New Product Development. Information Systems Research, 17(3), 198-227.

Peppard, J. et Rylander, A. (2006). From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators. European Management Journal, 24(2), 128-141.

Porter M., Siggelkow, N. (2008). Contextuality Within Activity Systems and Sustainability of Competitive Advantage. Academy of Management Perspectives, May, 35-56

Pupion, P-C. (2012). Statistiques pour la gestion. Dunod, Paris.

Reddy S. et Reinartz, W. (2017). Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead. Value in the Digital Era, 9(1), 11-17.

Roberts, N., Galluch, P., S., Dinger, M. et Grover, V. (2012). Absorptive Capacity And Information Systems Research: Review, Synthesis, And Directions for Future Research. MIS Quarterly, 36(2), 625-648

Robinson, S. (2011). Sources of Information And Cooperation For Innovation In Norway. Journal of International Business Research, 10(2), 91-102.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., and Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. MIS Quarterly, 27(2), 237-263.

Singh, A. et Hess, T. (2017). How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies. MIS Quarterly Executive, 16(1), 1-17.

Shaw, J.D. et Gupta, N. (2004). Job Complexity, Performance, And Well-Being : When Does Supplies-Values Fit Matter?". Personnel Psychology, 57, 847–879.

Szozda N., (2017). Industry 4.0 and its impact on the functioning of supply chains. LogForum, 13(4), 401-414.

Tafti, A., Mithas, S. et Krishnan, M. S. (2013). The Effect of Information Technology-Enabled Flexibility on Formation and Market Value of Alliances. Management Science, 59(1), 207-225.

Thiétart, R, A. (dir). (2014). Méthodes de recherche en management (4e éd.), Dunod, Paris

Wang, P. (2010). Chasing the Hottest IT: Effects of Information Technology Fashion on Organizations, MIS Quarterly, 34(1), 63-85.

Yin R., K. (2008). Case Study Research. Design and Methods (4th ed.). Sage Publications, Thousand Oaks (CA)

Association de Recherches et Publications en Management | Telecharge le 13/09/2025 sur https://shs.cairn.info (IP: 105.74.131.64)